

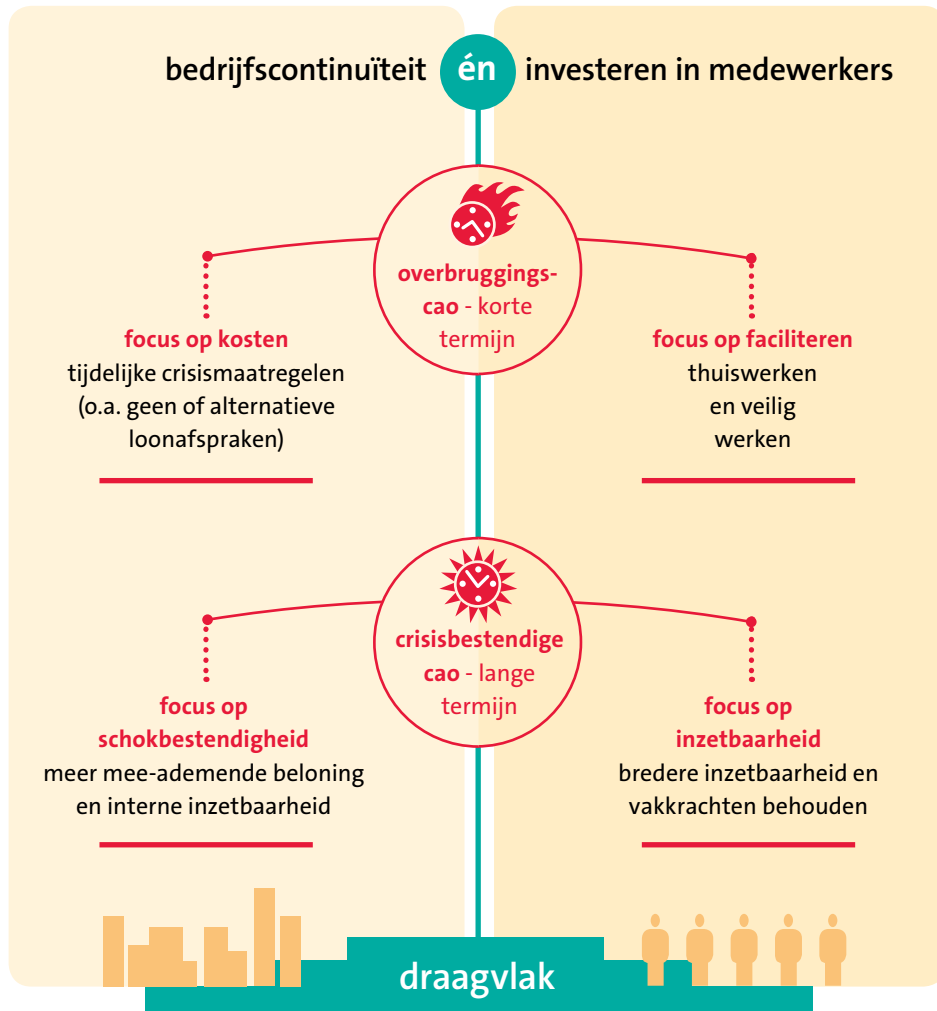
# Arbeidsvoorwaarden in coronacrisis



Andere tijden, andere oplossingen

# Arbeidsvoorwaarden in coronacrisis

context: grote onzekerheden



## Korte toelichting op infographic

De coronacrisis vergt oog voor de toekomst van bedrijven en medewerkers.

Op korte termijn zal de coronacrisis tijdelijke gevolgen hebben voor de arbeidsvoorwaarden.

Op langere termijn zal de cao meer crisisbestendig gemaakt moeten worden om in de toekomst beter voorbereid te zijn op externe schokken.

In beide gevallen dienen nieuwe cao-afspraken een bijdrage te leveren aan de bedrijfscontinuïteit en aan behoud van werkgelegenheid op de langere termijn. Het gaat om het vinden van de balans tussen 'kostenbeheersing waar het moet' en 'investeren waar het kan'. Dit vraagt om maatwerk en zal per cao verschillen.

Draagvlak voor de noodzakelijke (crisis)maatregelen vereist constructieve werkgevers, constructieve vakbonden en het goed betrekken en informeren van medewerkers.



Hoewel bij de samenstelling van deze nota grote zorgvuldigheid is betracht, kunnen de samenstellers geen aansprakelijkheid aanvaarden voor schade, van welke aard ook, die het directe of indirecte gevolg is van handelingen en/of beslissingen die (mede) gebaseerd zijn op de informatie in deze brochure.

## Inhoud

<b>Samenvatting</b>	<b>6</b>
<b>Achtergronden bij de aangepaste werkgeversinzet voor 2020</b>	<b>8</b>
<b>Arbeidsvoorwaarden en de coronacrisis</b>	<b>11</b>
Korte termijn: focus op kosten	15
Korte termijn: focus op faciliteren	16
Langere termijn: focus op schokbestendigheid	18
Langere termijn: focus op inzetbaarheid	19
<b>Bijlage</b>	
Overzicht van mogelijke cao-afspraken	21

## Waardevol werkgeven wordt overleven...

Tegen de achtergrond van een krappe arbeidsmarkt en economische groei startten werkgevers het jaar 2020 onder het motto *waardevol werkgeven*. Medio maart brak de coronapandemie uit en belandde Nederland in een lockdown.

Voor bedrijven brengen zowel het middel (lockdown) als de kwaal (coronavirus) ongekend grote financiële problemen en grote onzekerheden over de toekomst met zich mee. Deze uitzonderlijke crisismoments vragen om uitzonderlijke maatregelen die zowel voor bedrijven als medewerkers pijnlijk kunnen uitpakken.

## ... met mogelijk gevolgen voor lopende cao's...

Het kan noodzakelijk zijn voor de continuïteit van het bedrijf en voor het behoud van de werkgelegenheid op de langere termijn, om samen met de vakbonden een alternatief te vinden voor eerder overeengekomen afspraken, met name die over het verhogen van het loongebouw in 2020 en daarna. Het verdient aanbeveling hierover zo snel mogelijk met elkaar in gesprek te gaan om een gemeenschappelijk perspectief te formuleren.

## ... en zeker met gevolgen voor nieuwe cao's.

Onderhandelingen over een nieuwe cao in 2020 en verder, zullen in veel gevallen *on hold* komen te staan. Cao-partijen zullen zich genooddaakt voelen de onderhandelingen op te schorten zolang de onzekerheden over de ontwikkeling van de crisis en de economische gevolgen te groot zijn. Hoewel ongewijzigde verlenging hierop een logische reactie kan zijn, ontnemen werkgevers zichzelf daar de ruimte mee om (arbeidsvoorwaardelijke) veranderingen door te voeren die kunnen bijdragen aan het herstel.

De werkgeverskoepels roepen alle cao-partijen op om bij het voorbereiden van het eerstkomende cao-overleg te bezien welke cao-bepalingen gewijzigd zouden moeten worden om het bedrijf of de branche meer corona- en crisisbestendig te maken. Concreet gaat het om cao-afspraken die veilig of digitaal werken binnen de normen van de 1,5-metersamenleving ondersteunen, en om cao-afspraken die het mee-ademen met externe economische schokken in de toekomst vergemakkelijken.

## Naast crisismaatregelen ook blijven investeren in medewerkers...

Tegelijkertijd is het de uitdaging om niet alleen in te spelen op de acute crisisbehoeften en de kosten (tijdelijk) te bevrozen of zo mogelijk omlaag te brengen, maar juist – waar mogelijk – ook afspraken te maken over de toekomst. Denk aan behoud en onderhoud van vakmanschap en kennis, het bevorderen van bredere inzetbaarheid en wendbaarheid van medewerkers, het stimuleren van een leven lang ontwikkelen en van-werk-naar-werk, en gezond en veilig werken. Dit is zowel in het belang van werkgevers als medewerkers. Een vitaal bedrijf bestaat immers uit vitale medewerkers. Een bedrijf dat investeert in medewerkers is beter bestand tegen tegenslag en komt er sneller bovenop als de economie weer aantrekt. Als het bedrijf in de toekomst onverhoopt moet inkrimpen vanwege de crisis, dan kunnen de investeringen ertoe bijdragen dat de vertrekkende medewerkers sneller elders een baan vinden.

## ... en blijven investeren in draagvlak.

Voor medewerkers brengt de huidige crisis onzekerheid met zich mee, zeker ook nu er ingrijpende maatregelen moeten worden genomen. Een schokbestendige cao kan neerkomen op kostenbeheersing en/of aanpassing van lang bestaande arbeidsvoorwaarden. Dat vergt veel van medewerkers, en het blijven investeren in vakmanschap en interne flexibiliteit misschien nog wel meer. Werkgevers en medewerkers kunnen nog grote stappen maken met *een leven lang leren*, inclusief het beter *leren leren*. Niet alleen breed draagvlak maar ook grote betrokkenheid van alle betrokken partijen is hierbij cruciaal, zodat de afspraken ook werkelijkheid worden. Dat vraagt openheid van werkgevers en vakbonden naar alle belanghebbenden: regelmatig informatie verstrekken over de financiële stand van zaken, het toekomstperspectief en de mogelijke maatregelen. Betrokkenheid groeit als medewerkers, medezeggenschap en vakbonden een rol hebben bij het aanpassen van de huidige arbeidsvoorwaarden aan de nieuwe realiteit.



# Achtergronden bij de aangepaste werkgeversinzet voor 2020

## Van 'waardevol werkgeven' naar 'arbeidsvoorwaarden in coronacrisis'

Begin dit jaar kwamen AWWN, VNO-NCW en MKB-Nederland onder de titel 'Waardevol werkgeven' met hun arbeidsvoorwaardennota<sup>1</sup>. In deze handleiding voor werkgevers bij de cao-onderhandelingen dit jaar draaide alles om 'waardevol werkgeven', op wel op drie manieren:

- waardevol voor bedrijven (productiviteit)
- waardevol voor medewerkers (inzetbaarheid)
- waardevol voor samenleving (MVO).

Ook nu blijven deze waarden belangrijk voor werkgevers. Maar sinds het uitbreken van de coronacrisis is de context waarin werkgevers opereren radicaal anders: zij hebben te maken met de vele onzekerheden van dit moment en die in de nabije toekomst. Dit vraagt om een aangepaste inzet voor het arbeidsvoorwaardenoverleg, namelijk om crisismaatregelen om de continuïteit van het bedrijf en werkbehoud te stimuleren, bijvoorbeeld door kostenbeheersing, en om het aanpassen van het bestaande arbeidsvoorwaardenpakket aan de eisen van de 1,5-metersamenleving, ook wel krimp-economie of 90%-economie genoemd.

## Coronavirus duwt Nederland in een diepe recessie

De economie krijgt ongekend harde klappen door de coronapandemie. Contactbeperkende maatregelen zullen nog langere tijd van kracht blijven in zowel binnen- als buitenland, waardoor Nederland in een diepe recessie terecht is gekomen. De Nederlandsche Bank (DNB) verwacht dat de economie in 2020 krimpt met 6,4%, een historisch dieptepunt en bijna dubbel zo veel als tijdens de kredietcrisis in 2009. In een klap is de economie vijf jaar teruggezet. Het geraamde herstel in 2021 (2,9%) zal veel lager uitvallen dan de krimp in 2020<sup>2</sup>.

Bijna de helft van niet-financiële bedrijven vreest voor hun voortbestaan als de crisis lang aanhoudt<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Meer lezen: <https://cao-kijker.awvn.nl/download/831>

<sup>2</sup> DNB-persbericht d.d. 8 juni 2020 (<https://www.dnb.nl/nieuws/nieuwsoverzicht-en-archief/persberichten-2020/dnb389042.jsp>)

<sup>3</sup> CBS-nieuwsbericht d.d. 8 mei 2020: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/19/helft-bedrijven-vreest-voor-voortbestaan-door-coronacrisis>

## Grote onzekerheden belemmeren cao-overleg

De onzekerheden zijn in de rest van 2020 en in 2021 groter dan ooit. Hoelang en diep duurt de coronacrisis? Komt er in het najaar een tweede uitbraak van het coronavirus? Wat als dat wat als een gezondheidscrisis begon, ontardt in een economische recessie – wacht ons dan ook nog een kredietcrisis? Blijven specifieke sectoren, zoals luchtvaart, horeca, recreatie, cultuur en evenementen straks achter met structurele schade? Hoelang is er nog sprake van materiaalschaarste? Van vertraging in de aanlevering van de benodigde grondstoffen of halffabricaten? Hoe snel verloopt het economisch herstel in Nederland? En hoe verloopt het economische herstel in de belangrijkste afzetmarkten in het buitenland?

In de kredietcrisis kenden bedrijven met een sterke exportoriëntatie een sneller herstel dan bedrijven gericht op de binnenlandse markt. Bij deze crisis lijkt dit niet het geval te zijn.

Naast de onzekere impact van het coronavirus is er nog een tweede onzekerheid: hoe ziet de 1,5-metersamenleving eruit en wat betekent dat voor het verdienmodel en welke arbeidsvoorwaarden horen daar bij?

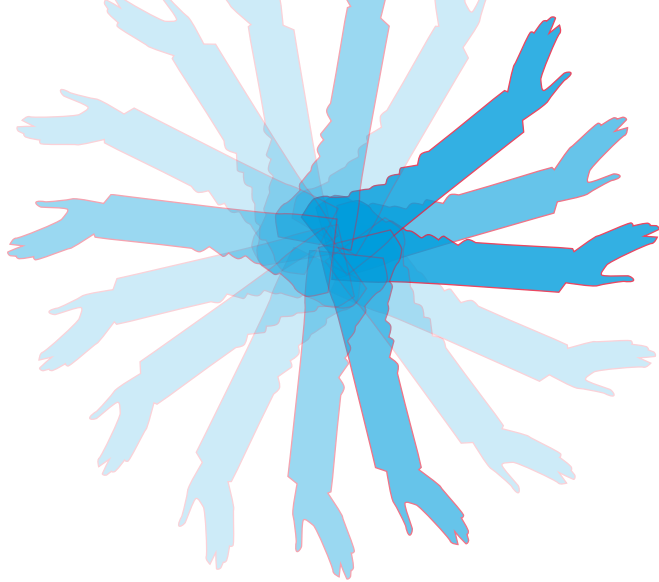
De 1,5-metersamenleving is een krimp-economie of 90%-economie. Veel ondernemingen zullen met extra kosten minder omzet behalen, waardoor rendement en werkgelegenheid onder druk komen te staan. In veel bedrijven zullen flexibiliteit en een groter aanpassingsvermogen op arbeidsvoorwaardelijk vlak (nog) belangrijker worden.

## Proces

De genoemde onzekerheden vereisen een hernieuwde werkgeversinzet voor het cao-jaar 2020 en verder. Deze inzet laat zich als volgt samenvatten:

- crisismaatregelen voor continuïteit en werkbehoud, o.a. door kostenbeheersing (uitstel/besparing) waar het moet
- investeren waar het kan.

Het gaat om maatregelen die onzekerheid kunnen veroorzaken bij medewerkers en grote gevolgen voor hen kunnen hebben. Daarom is het extra belangrijk om medewerkers en vakbonden mee te nemen in de noodzaak om arbeidsvoorwaarden aan te passen om bedrijfscontinuïteit, werkgelegenheid en inkomen in de toekomst veilig te stellen. Om maatregelen goed uit te laten pakken is draagvlak nodig. Werkgevers kunnen het draagvlak voor maatregelen vergroten door medewerkers, medezeggenschapsorganen en vakbonden tijdig te betrekken én periodiek te informeren over de stand van zaken. Werkgevers willen een constructieve en creatieve partner zijn in de arbeidsverhoudingen, en vragen dat ook van de betrokken werknemersvertegenwoordigers.



### Maatwerk

De coronacrisis confronteert vrijwel alle bedrijven met extra kosten en een onzekere toekomst. Toch ervaren bedrijven en bedrijfssectoren de gevolgen van de coronacrisis op heel verschillende manieren. De mate waarin en het moment waarop bedrijven de impact van de coronacrisis voelen, verschilt per sector, per bedrijf en zelfs per afdeling. Sommige bedrijven worden in het tweede kwartaal van 2020 hard geraakt, andere bedrijven zullen pas in het derde of vierde kwartaal hard geraakt worden. Bedrijven die als laatste de gevolgen van de crisis ondervinden, zullen er ook als laatste uit komen. Maatwerk is daarom geboden. Elke cao kent zijn eigen balans. Tussen ruimte voor en de noodzaak tot afspraken over kostenbeheersing enerzijds, en investeren in de toekomst anderzijds.

Werkgevers die geen last hebben van de coronacrisis, wordt gevraagd vast te houden aan de inzet van de oorspronkelijke arbeidsvoorwaardennota ('Waardevol werkgeven'). Het gaat dan bijvoorbeeld om afspraken om de productiviteit te verhogen, de ontwikkeling van medewerkers te stimuleren en gelijke kansen voor alle werkenden bevorderen.

Er zijn ook bedrijven – denk aan ziekenhuizen, medische toeleveranciers, internetwinkels en koeriersbedrijven – die het juist (veel) drukker hebben dan normaal. Deze zullen juist behoefte hebben aan het tijdelijk wijzigen van cao-bepalingen zodat medewerkers in de huidige piekdrukke extra uren kunnen werken.



## Arbeidsvoorwaarden en de coronacrisis

### Omgaan met het tweede crisispakket

Veel bedrijven zijn genoodzaakt gebruik te maken van de steunmaatregelen die de overheid in het leven heeft geroepen, waaronder de Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging voor Werkbehoud (NOW). Deze maatregelen zijn onmisbaar om bedrijven en werknemers aan de gang te houden nu de crisis langer duurt en dieper is dan gedacht. Het is belangrijk te beseffen dat de steunmaatregelen lang niet alle problemen voor getroffen werkgevers oplossen. Zo lopen bedrijfskosten door – ook los van personeelskosten – en zal het voor veel bedrijven lastig of misschien wel onhaalbaar zijn om op het oude productieniveau terug te keren. Niet iedereen zal dus in dienst kunnen blijven, ook niet als overheidssteun is toegekend. Mede om die reden onderstrepen werkgeversorganisaties het belang van omscholing en van-werk-naar-werktrajecten en moedigen zij aan in het overleg met cao-partijen hierover afspraken te maken. Tot slot is het belangrijk te onderstrepen dat het steunpakket ingrijpende en kostbare maatregelen bevat. De maatregelen zijn het meest effectief als deze op maatschappelijk draagvlak kunnen rekenen. Minister Koolmees heeft een moreel appèl op alle bedrijven gedaan om alleen gebruik te maken van maatregelen als de NOW als dit echt nodig is. Werkgeversorganisaties ondersteunen dat appèl en moedigen werkgevers aan om goed met medewerkers te communiceren of en waarom steun is aangevraagd en wat er naast de steun is ingezet om de organisatie en de medewerkers gezond uit de crisis te laten komen.

### Tijdelijk afwijken van lopende cao-afspraken: alternatieven voor contractloonsstijging

In de huidige context, vol veranderingen en onzekerheden, is goed op te kijken of de afspraken in lopende cao's, gemaakt in een heel andere context, nog helpen en passen. Dat geldt voor regels rond roosters, reistijden en reiskosten bij thuiswerken, en ook voor eerder toegezegde loonsverhogingen als daardoor de continuïteit van het bedrijf in gevaar komt en daarmee banen dreigen te verdwijnen.

Bedrijven in de gevarezone zouden met vakbonden kunnen overleggen over de mogelijkheden om de eerder gemaakte contractloonafspraken voor 2020 uit te stellen. Waar mogelijk zou uitstel geflankeerd kunnen worden met andere afspraken, zoals in de vorm van tijdelijk extra verlof, extra persoonlijk ontwikkelbudget, een voorwaardelijke verhoging, winstdelingsuitkering, et cetera.

Voordelen van extra vrije tijd in plaats van extra loon:

- hiermee krijgen bedrijven tijdelijk budgettaire ruimte; vaak hard nodig in de fase van de crisis waarin veel bedrijven met liquiditeitsproblemen te maken hebben
- werknemers gaan er niet op achteruit, maar krijgen in plaats van hoger loon eenmalig extra vrije tijd.

Een andere mogelijkheid is de eerder gemaakte contractloonstijging voor 2020 te handhaven, in ruil voor een bijdrage van medewerkers. Denk hierbij bijvoorbeeld aan verlofopname (waarbij de werkgever een aantal verlofdagen in 2020 aanwijst). Dit komt de inzetbaarheid van medewerkers ten goede en voorkomt de opbouw van verlofstuwmeren (en daarmee dat opgebouwde verloftegoeden op de balans drukken).

**Tabel 1: Mogelijke invulling van de bestaande loonparagraaf in lopende cao's**

**1 contractloonstijging  
intrekken**



- **geen aanvullende afspraken**
- **compensatie\* (gedeeltelijk):**
  - extra ontwikkelbudget
  - extra verlof
  - eenmalige uitkering (al dan niet voorwaardelijk)

**2 contractloonstijging  
uitstellen**



- **voorwaardelijk, afhankelijk van:**
  - bedrijfsresultaten
  - sectorale ontwikkeling
  - landelijke ontwikkeling (CPB-cijfers)
- **opschuiven naar einde looptijd\*\***

**3 contractloonstijging  
handhaven**



- **aanvullende afspraken:**
  - aantal verlofdagen opnemen in door werkgever aangewezen periode
- **geen aanvullende afspraken**

\* Maatwerk: werkgever kan bepalen welke bedrijven/bedrijfsonderdelen extra verlof of een eenmalige uitkering krijgen.

\*\* Maatwerk: werkgever kan bepalen welke (zwaarder door de coronacrisis getroffen) bedrijven / bedrijfsonderdelen de contractloonmutatie later ontvangen.

**Loonparagraaf in nieuw af te sluiten cao's**

Zolang er geen zekerheid is over het verloop van de crisis en het aantrekken van de economie, bestaat de kans dat een loonsverhoging in een nieuwe cao achteraf totaal uit de pas kan lopen met de economische ontwikkelingen, met nadelige gevolgen voor bedrijf, medewerkers en (uiteindelijk) herstel van de gehele economie. De ruimte voor nieuwe contractloonaafspraken zal in de meeste gevallen nihil of beperkt zijn. Creativiteit en inlevingsvermogen aan beide zijden van de cao-tafel zijn essentieel om tegen deze achtergrond afspraken te maken en bijvoorbeeld tot een (overbruggings-)cao te komen.

Voor zover daar budgettaire ruimte voor is, kan geen of een beperkte contractloonstijging met een (voorwaardelijke) eenmalige uitkering of tijdelijk extra verlof worden gecombineerd. Dit kan het draagvlak onder medewerkers voor de loonparagraaf vergroten. Zo spraken cao-partijen in de Metaal en Techniek na de kredietcrisis (2009) zogeheten crisisbestrijdingsdagen af: de werknemer ontving 3,5 vrije dagen à 0,43% van het salaris over de maand waarin de uitbetaling plaatsvindt. De werkgever kon bepalen wanneer de vrije dagen worden ingeroosterd, hoeveel en wie daarvoor in aanmerking komen.

Draagvlak voor geen (of een beperkte) contractloonstijging kan ook groter worden in combinatie met een (tijdelijk) verhoogd persoonlijk ontwikkelbudget. Meer vitale medewerkers levert een meer vitale organisatie op. En vitale medewerkers vinden sneller, als dat toch nodig blijkt, elders een andere baan binnen of het buiten het bedrijf.

In het geval er wel een contractloonstijging wordt afgesproken, is het aan te bevelen om deze stijging voorwaardelijk te maken (afhankelijk van bedrijfsresultaten, sectorale omzet of ontwikkeling van de Nederlandse economie) en/of deze stijging zo ver mogelijk op te schuiven naar het einde van de looptijd.

Tabel 2: Mogelijke invulling van de loonparagraaf in nieuwe cao's

<p><b>1 geen contractloonsstijging (nullijn)</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>geen aanvullende afspraken</b></li> <li>• <b>compensatie* (gedeeltelijk):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- extra ontwikkelbudget</li> <li>- extra verlof</li> <li>- eenmalige uitkering (al dan niet voorwaardelijk)</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>2 beperkte contractloonsstijging</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>voorwaardelijk, afhankelijk van:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bedrijfsresultaten</li> <li>- sectorale ontwikkeling</li> <li>- landelijke ontwikkeling (CPB-cijfers)</li> </ul> </li> <li>• <b>opschuiven naar einde looptijd**</b></li> <li>• <b>(deels) kostenneutraal</b></li> </ul>

\* Maatwerk: werkgever kan bepalen welke bedrijven/bedrijfsonderdelen extra verlof of een eenmalige uitkering krijgen

\*\* Maatwerk: werkgever kan bepalen welke (zwaarder door de coronacrisis getroffen) bedrijven/bedrijfsonderdelen de contractloonsmutatie later ontvangen.

Waar geen budgettaire ruimte is voor een contractloonsstijging, kan overwogen worden om de noodzakelijke ruimte elders binnen het totale pakket aan arbeidsvoorwaarden te zoeken.

Gegeven de onzekerheid, zouden besparende maatregelen gekoppeld kunnen worden aan beloning bij herstel (winstdeling).

Als de gesprekken aan de cao-tafel onverhoopt niet leiden tot een cao-akkoord, is het aan te bevelen om – liefst samen met de vakbonden – medewerkers toe te lichten waarop het is vastgelopen.

In sommige gevallen kan het voor cao-partijen beter uitpakken om de cao-onderhandelingen te staken en pas voort te zetten op het moment dat er minder onzekerheden zijn, of wanneer er na informeel overleg met vakbonden alsnog creatieve oplossingen zijn bedacht om de arbeidsvoorwaarden aan de omstandigheden aan te passen.

## **Korte termijn:** focus op kosten

Bedrijven die in zwaar weer terecht zijn gekomen, zullen crisismaatregelen moeten nemen. Overheidsmaatregelen zoals de NOW bieden uitkomst om een deel van de omzetsdaling op te vangen. Maar door de combinatie van omzetsuitval en lasten die doorlopen (zoals huur, licenties en loonkosten) kunnen bedrijfscontinuïteit en werkgelegenheid alsnog in gevaar komen. Het beheersen van de kosten is in dat geval noodzakelijk om het bedrijf overeind te houden.

Werkgevers kunnen het cao-overleg met vakbonden benutten om (gedurende de looptijd) afspraken te maken over kostenbeheersing. Als tijdelijke reductie van arbeidsvoorwaarden onvermijdelijk is, dan is het van groot belang om medewerkers en vakbonden mee te nemen in de noodzaak ervan. Daar waar mogelijk kan gezocht worden naar compensatie.

Bedrijven die nu zwaar getroffen worden door de coronacrisis, maar herstel van werkgelegenheid verwachten binnen enkele maanden, kunnen denken aan de volgende maatregelen:

- Maximale werkweek verhogen, zodat het bedrijf in de loop van 2021 extra productie kan draaien zonder de volledige overwerktoeslag uit te keren.
- Standaardwerkweek nu tijdelijk verlagen en de nu niet-gewerkte uren op de urenbank voor latere inzet (zodat later minder overwerk noodzakelijk is).

Verder kan in cao-verband gedacht worden aan de volgende onderwerpen om met de vakbonden als tijdelijke maatregel overeen te komen:

- uitstel van betaling van pensioenpremie
- geen pensioenopbouw<sup>4</sup> (dat heeft beperkte invloed op de latere pensioenuitkering van de deelnemers en levert de medewerker en de werkgever direct een kostenvoordeel op)
- de jaarlijkse afdracht sociale fondsen een jaar overslaan
- variabele beloningscomponenten en winstuitkeringen een jaar overslaan
- periodieke beloning een jaar overslaan
- uitsmeren vakantie-uitkering<sup>5</sup>
- geen reiskostenvergoeding in geval van thuiswerken →

<sup>4</sup> Bepaalde risicodekking zoals arbeidsongeschiktheid en nabestaanden zouden wel door moeten lopen.

<sup>5</sup> Er zijn vrijwel geen wettelijke beperkingen. Het is mogelijk om bij cao het recht op vakantiebijslag te beperken of zelfs geheel uit te sluiten (mits de werknemer ten minste 108% van het wettelijke minimumloon krijgt).



- (hogere) eigen bijdrage voor lease auto vanwege gestegen privé-nut
- ontsiemaatregelen opschorten
- meer ruimte voor snelle aanpassing van roosters
- maatwerk rondom ploegendiensten
- bovenwettelijke verlofrechten reduceren of aanwijzen als collectieve vakantie, werkgever bepaalt inzet ATV/RTV en inzet tijd-voor-tijd.

Als het bedrijf zich in extreem zwaar weer bevindt, kan overwogen worden om met vakbonden een akkoord te bereiken over een tijdelijke verlaging van het loongebouw met een bepaald percentage ten gunste van tijdelijk meer verlofrechten, waarbij de situatie wordt teruggedraaid zodra sprake is van economisch herstel in de (nabije) toekomst.



### Korte termijn:

Focus op faciliteren

Naast kostenbeheersing, zijn er ook andere maatregelen mogelijk en nodig om medewerkers op korte termijn te faciliteren.

### Arbeidsmobiliteit

Recente voorbeelden zien we in de cao's Schoonmaak en Beroepsgoederenvervoer. Cao-partijen hebben daar extra afspraken gemaakt over arbeidsmobiliteit, zodat medewerkers die tijdelijk geen werk hebben (en hun werkgevers) makkelijker in contact komen met bedrijven die extra medewerkers goed kunnen gebruiken. Door gebruik te maken van standaardcontracten kan detachering tussen branches/bedrijven makkelijker worden. Ook andere afspraken kunnen arbeidsmobiliteit en bredere inzetbaarheid stimuleren, zoals extra tijd en ruimte voor medewerkers om zich te ontwikkelen of (online) scholing te volgen. Mobiliteit, bredere inzetbaarheid en meer interne flexibiliteit worden belangrijker dan ooit en kunnen de vitaliteit van de organisatie verhogen. Zo kunnen ook mogelijke ontslagen worden beperkt of voorkomen. Ook krijgen medewerkers betere kansen op de arbeidsmarkt omdat zij bij andere organisaties weer snel waarde kunnen creëren. Dit vraagt wat van de flexibiliteit van zowel werkgevers als medewerkers.

### Thuiswerken

Veel medewerkers werken op dit moment thuis en gezien de belasting van het openbaar vervoer (en de daardoor hogere filedruk), zal het niet mogelijk zijn dat iedereen weer tegelijk op de bedrijfslocatie aan het werk gaat. Thuiswerk is op verschillende manieren te ondersteunen. De extra verruiming van de werkkostenregeling van 1,7%

naar 3% (voor de eerste € 400.000 fiscaal loon) kan gebruikt worden voor thuiswerkfaciliteiten op de werkplek van de werknemer thuis<sup>6</sup>. Periodiek contact tussen werkgever en medewerkers kan uitval van medewerkers voorkomen. Een actieve (communicatie) campagne over een veilige thuiswerkplek, bewegingsprogramma's en/of mentale ondersteuning kan ziekteverzuim voorkomen.

### Verlof

Om het verlof van stuwmeren te voorkomen kunnen medewerkers gestimuleerd worden om verlof op te nemen in tijden van leegloop. Overwogen kan worden om verlofopname deels (bijvoorbeeld 1 uur in geval van opname van een verlofdag) tijdelijk voor rekening van de werkgever te laten komen. Een stap verder kan zijn om medewerkers met noodzakelijke zorgtaken (kleine kinderen en/of ouderen) extra te faciliteren (bijvoorbeeld 2 uur in geval van opname van een verlofdag). Voldoende verlof is noodzakelijk voor het welzijn van medewerkers.

Vanuit de solidariteitsgedachte zullen sommige cao-afspraken in de praktijk tijdelijk kunnen leiden tot ongelijke behandeling, inherent aan de verschillende risicogroepen die het coronavirus kent. Dit kan gaan om extra verlof voor specifieke groepen, maar ook bijvoorbeeld over vervroegde uittreding van oudere medewerkers in combinatie met instroom van jonge medewerkers.

### Veilig en gezond werken

Er is een centrale handreiking ontwikkeld om werknemers veilig en gezond te kunnen laten werken en het besmettingsrisico zo laag mogelijk te houden<sup>7</sup>. De maatregelen in de centrale handreiking zijn getoetst door de Inspectie SZW en kunnen worden overgenomen in de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). Die centrale handreiking is modulair opgebouwd naar gelang de aard van de verschillende bedrijfsactiviteiten. De centrale handreiking bevat de praktische uitwerking van de RIVM-richtlijnen. Waar bedrijven behoefte hebben die module aan te vullen op basis van hun specifieke bedrijfsomstandigheden, voeren zij daarover overleg met hun OR, respectievelijk PVT.

<sup>6</sup> Meer informatie: <https://www.awvn.nl/nieuws/verruiming-vrije-ruimte-werkkostenregeling-wkr-2020/>

<sup>7</sup> <https://www.vno-ncw.nl/nieuws/coronahandreiking-helpt-bedrijven-met-veilig-en-gezond-werken>



## Langere termijn: focus op schokbestendigheid

De coronacrisis laat zien dat schokken in de economie uiterst onverwacht kunnen komen en dat economieën onderling sterk met elkaar verbonden zijn. Op de langere termijn zal het arbeidsvoorwaardenpakket daarom meer moeten kunnen meedemen met onverwachte schokken.

Enkele voorbeelden van structurele maatregelen, die in dit kader met vakbonden overeengekomen kunnen worden.

### Ploegendiensten/werktijden/roosters

- Meer ruimte voor snelle aanpassing van roosters.
- Maatwerk rond ploegendiensten.

### Interne flexibiliteit

Om als bedrijf rendabel te kunnen blijven functioneren in de 1,5-metersamenleving, is niet alleen kostenbeheersing noodzakelijk maar ook het vergroten van de interne flexibiliteit van medewerkers met een vast contract is een belangrijke randvoorwaarde. Arbeidsvoorwaardelijk kan dat gevolgen hebben voor afspraken over:

- dagvensters (verruiming van het dagvenster zal één van de belangrijkste afspraken worden om als bedrijf goed te kunnen functioneren in de 1,5-metersamenleving en om invulling te geven aan de veiligheid van medewerkers. Door de aanwezigheid van medewerkers beter over de dag te spreiden, zal het werk veiliger kunnen plaatsvinden)
- vakantievaststelling (er is behoefte aan soepelheid; het kan gaan om het voorkomen van verlofstapelings van medewerkers en om het benutten van verlofdagen om loonkosten te beperken)
- maximale weekduur (verhoging)
- jaarurennorm
- urenbank
- bredere inzetbaarheid medewerkers (ook op andere functies en/of andere locaties)
- interne werkpool (waarbij nieuwe bedrijfsprojecten worden opengesteld voor medewerkers met veel leegloop).

### Andere maatregelen

- Dertiende maand/eindejaarsuitkering resultaatafhankelijk maken.
- Lagere weekendtoeslag.
- Structurele ombouw van ontsiemaatregelen. Overwogen kan worden om de bestaande ontsiemaatregelen tijdelijk geheel of gedeeltelijk op te schorten. Door het leeftijdsafhankelijke verlof op een verantwoorde manier op te schorten, is minder externe inhuur nodig zodra bedrijven een inhaalslag of aantrekkende vraag ervaren (in de loop

van 2021). Een andere manier om extra mankracht in te kunnen schakelen is om de leeftijd waarop medewerkers niet meer deel hoeven te nemen aan inconve-niënte diensten (nachtdienst, overwerk, weekenddienst) te verhogen.



## Langere termijn: focus op inzetbaarheid

### Inzetbaarheid

Het is belangrijk om in de coronacrisis strategisch te blijven handelen. Met de grote arbeidsmarkttekorten van begin 2020 in het achterhoofd, proberen werkgevers ontslagen zoveel mogelijk te voorkomen, vanuit het idee om direct te kunnen profiteren van toekomstig economisch herstel.

Vanuit maatschappelijk oogpunt (ontslagen voorkomen) en werkgevers (arbeidsmarktcraptes) bezien is dit ook een logische koers. De uitdaging is om op lange termijn werkgelegenheid te behouden. Daarbij speelt scholing een grote rol, maar het zal niet altijd mogelijk zijn om iedereen aan het werk te houden.

Op dit moment is nog onbekend hoe en wanneer de coronacrisis eindigt. Het enige wat we nu kunnen doen is ons zo goed mogelijk voorbereiden op de toekomst. De komende maanden is de koers van werkloosheid beperken een noodzakelijke stap naar die toekomst, maar nog geen voldoende stap. Werkgevers en werknemers zullen juist nu moeten investeren in bredere inzetbaarheid van werknemers.

Verdere scholing van werknemers in hun huidige functie, in een andere functie in de organisatie of in een functie bij een andere werkgever. Juist nu veel mensen thuis zitten, is er tijd om hiermee aan de slag te gaan. Hoe vitaler de werknemers, hoe vitaler de organisatie. Voor om- en bijscholing start vanaf juli het programma 'Nederland leert door'. Hiermee kunnen werkenden die door de crisis geraakt worden kosteloos online scholing volgen en ontwikkeladvies krijgen.

Bredere inzetbaarheid is veel meer dan alleen scholing. Denk bijvoorbeeld aan een arbeidsmarktscan of arbeidsmarktcoach ('Wat wil ik, wat kan ik, wat moet ik doen om over vijf jaar daar te staan op de arbeidsmarkt waar ik wil'), competentiepaspoort en aan het verzilveren van werkervaring (EVC's).

Met het stimuleren van om-, her- en bijscholing is te voorkomen dat in de nabije toekomst afscheid moet worden genomen van medewerkers.

Uiteindelijk kan het onvermijdelijk zijn om (tijdelijk) afscheid te nemen van medewerkers. Om in dat geval verlies van kennis en vakmanschap te beperken, verdient het aanbeveling om de binding met de voormalige medewerkers niet te verliezen en om te onderzoeken of het sociaal fonds onder voorwaarden tijdelijk opengesteld kan worden voor voormalige krachten.

## Mobiliteit/thuiswerken

Medewerkers zullen nog maanden, en misschien wel structureel, een deel van de week thuiswerken waar dat kan, of werken in wisselroosters. Nieuwe digitale werkmethode en andere innovatieve oplossingen zullen in de huidige coronacrisis ontstaan. De kans is groot dat de huidige mobiliteitsregelingen en vergoedingsregelingen niet meer zullen passen in de 1,5-metersamenleving.

Het zal niet mogelijk zijn dat iedereen na de lockdown weer tegelijk aan het werk gaat, gezien de belasting van het openbaar vervoer (en de daardoor hogere filedruk). Anderzijds zullen veel medewerkers het reizen met het openbaar vervoer uit veiligheidsoverwegingen proberen te beperken en naar alternatieven zoeken. Dit kan betekenen dat de thuiswerkfaciliteiten belangrijker worden en dat de vraag naar (elektronische) leasefietsen zal stijgen. Meer informatie staat in het advies Mobiliteit en de coronacrisis' van de SER Denktank Coronacrisis<sup>8</sup>.

## BBL-trajecten, stageplaatsen en Banenafpraak voortzetten

Om ons zo goed mogelijk voor te bereiden op de toekomst, moet de instroom van jongeren veilig worden gesteld. Leertrajecten (BBL) en stageplaatsen moeten in stand blijven, om te voorkomen dat we over een paar jaar een tekort aan vakmensen hebben. Ondanks de coronacrisis doen werkgeverskoepels een oproep om de banenafpraak extra impulsen te geven en om te investeren in mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. Laten we voorkomen dat deze groepen na de vele inspanningen en successen van de afgelopen jaren nu weer de aansluiting op de arbeidsmarkt kwijt raken.

## Wendbaar belonen

Belangrijk is per medewerker te kijken naar wat bijdraagt aan nog betere performance en ontwikkeling, waardoor ook meer waarde voor de organisatie ontstaat. Wendbaar belonen betekent niet alleen aandacht voor materiële beloning, maar ook voor immateriële beloning/waardering. Ook komt bij wendbaar belonen het accent meer op collectieve financiële variabele beloningsvormen te liggen (team/organisatie met het oog op samenwerking) en is er meer oog voor maatwerk en de ontwikkeling van medewerkers.

<sup>8</sup> <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/overige-publicaties/2020/mobiliteit-en-coronacrisis.pdf>



Bijlage

# Overzicht van mogelijke cao-afspraken

## Kosten beheersen waar het moet

Beheersing van loonkosten kan verschillende vormen aannemen (in volgorde van toenemende druk op bedrijfscontinuïteit en impact op medewerkers).

### 1 Spreiden

- Wat: vakantiegeld, 13e maand, eindejaarsuitkering, winstuitkering.
- Wanneer: slechte liquiditeitspositie van het bedrijf op korte termijn<sup>9</sup> (betaling ineens lastig).

### 2 Beperken

- Wat: verlofrechten (verplicht opnemen).
- Wanneer: grote onzekerheid over bedrijfseconomische ontwikkeling op korte termijn of komend jaar.

### 3 Uitstellen

- Wat: loonsverhoging, periodiek, 13e maand, eindejaarsuitkering, winstuitkering, pensioenpremie.
- Wanneer: grote onzekerheid over bedrijfseconomische ontwikkeling op korte termijn of komend jaar en slechte liquiditeitspositie op korte termijn.

### 4 Vervangen (jaarlijkse uitkering voor tijd)

- Wat: vakantiegeld, 13e maand, eindejaarsuitkering, winstuitkering vervangen door extra verlof (z.s.m. te besteden).
- Wanneer: combinatie van leegloop op korte termijn en slechte liquiditeitspositie van het bedrijf op korte termijn.

### 5 Vervangen (tijd voor tijd)

- Wat: tijdens leegloop extra verlof voor medewerker in ruil voor extra werktijd in komende periode van herstel van bedrijvigheid.
- Wanneer: slechte bedrijfseconomische situatie op korte termijn en verwacht omzetherstel komend (half)jaar.

### 6 Vervangen (regulier loon voor tijd)

- Wat: loongebouw tijdelijk verlagen in ruil voor extra verlof.
- Wanneer: combinatie van heel slechte bedrijfseconomische situatie op korte termijn en slechte liquiditeitspositie van het bedrijf op korte termijn. →

<sup>9</sup> Op korte termijn: op dit moment of binnen enkele maanden tot een halfjaar.

## 7 Schrappen

- Wat: loonsverhoging, periodiek, 13e maand, eindejaarsuitkering, winstuitkering.
- Wanneer: slechte bedrijfseconomische situatie op korte termijn en onzekerheid over omzetherstel komend.

## 8 Inleveren

- Wat: loonebouw tijdelijk verlagen of andere arbeidsvoorwaarden inleveren.
- Wanneer: combinatie van heel slechte bedrijfseconomische situatie op korte termijn en in de toekomst.

## 9 Herstructureren

- Wat: gematigd krimpen d.m.v. RVU, ouderenregelingen, ontslag tijdelijke contracten, vrijwillige vertrekregeling (waarbij werkgever per afdeling/functie bepaalt of de regeling open gaat en voor wie).
- Wanneer: bedrijfscontinuïteit op korte of langere termijn in gevaar zonder perspectief op omzetherstel komend jaar.

## 10 Reorganiseren

- Wat: sterk krimpen d.m.v. reductie van het aantal medewerkers.
- Wanneer: bedrijfscontinuïteit op korte termijn in gevaar zonder perspectief op omzetherstel in de toekomst.

## Investeren waar het kan

Als tijdelijke of structurele aanpassing van arbeidsvoorwaarden onvermijdelijk is, is het de uitdaging om noodzakelijke investeringsafspraken voor de toekomst niet uit het oog te verliezen. Een vitale organisatie bestaat uit vitale medewerkers, en daarvoor is het van belang om

- 1 medewerkers breder inzetbaar te maken
- 2 thuiswerken te faciliteren
- 3 vakmanschap te behouden (zonder leerplekken (BBL) en stageplaatsen zal na de coronacrisis een tekort aan – jonge – vakkrachten ontstaan)
- 4 gezond en veilig te werken.



### Colofon

Redactie: Laurens Harteveld, Anne Megens,  
Harry van den Tweel (eindredactie)

Vormgeving & illustratie: Petra Klerkx, Amsterdam

# AWVN

Postbus 93050, 2509 AB Den Haag  
Telefoon: 070 850 86 00  
Fax: 070 850 86 01  
[www.awvn.nl](http://www.awvn.nl)  
AWVN-werkgeverslijn: 070 850 86 05  
[werkgeverslijn@awvn.nl](mailto:werkgeverslijn@awvn.nl)  
[www.cao-kijker.nl](http://www.cao-kijker.nl) (dé informatiebron voor cao-onderhandelaars)



Postbus 93002, 2509 AA Den Haag  
Telefoon: 070 349 09 09  
Fax: 070 349 09 08  
[www.mkb.nl](http://www.mkb.nl)  
[bureau@mkb.nl](mailto:bureau@mkb.nl)

# VNO NCW

---

Postbus 93002, 2509 AA Den Haag  
Telefoon: 070 349 03 49  
Fax: 070 349 03 00  
[www.vno-ncw.nl](http://www.vno-ncw.nl)  
Vraagbaak voor leden: 070 349 03 66  
[informatie@vno-ncw.nl](mailto:informatie@vno-ncw.nl)